DIKSI: Jurnal Kajian Pendidikan dan Sosial
p-ISSN: 2809-3585, e-ISSN: 2809-3593
Volume 7, nomor 4, 2026, hal. 996-1005
Doi: https://doi.org/10.53299/diksi.v7i4.5550

# Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Konflik di SDN 053975 Stabat Lama

**Putri Delima*, Nova Arianti, Nurhaliza, Rotua Sahat Pardamean Simanullang**
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Negeri Medan, Medan, Indonesia

*Corresponding Author: putridelima6688@gmail.com

**Article history**
**Dikirim:**
18-09-2026

**Direvisi:**
22-10-2026

**Diterima:**
24-10-2026

**Key words:**
kepemimpinan kepala sekolah; manajemen konflik; komunikasi; musyawarah; sekolah dasar.

**Abstrak**: Penelitian ini bertujuan mengkaji strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola konflik di SDN 053975 Stabat Lama. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara terhadap kepala sekolah dan seorang guru serta dokumentasi. Hasil kajian memperlihatkan bahwa konflik bersumber dari pembagian tugas piket, pengawasan siswa, tugas tambahan, komunikasi dan koordinasi, keterbatasan sarana, serta pemanfaatan teknologi dalam administrasi. Konflik tersebut diklasifikasikan menjadi konflik tugas dan tanggung jawab, konflik komunikasi dan koordinasi, konflik antarguru, serta konflik sarana dan sumber daya. Kepala sekolah menempuh komunikasi terbuka dan musyawarah yang dapat dimaknai sebagai strategi komunikatif, kolaboratif, mediasi, dan preventif. Pada kasus jadwal piket, pihak yang berselisih dipertemukan dan prosedur operasional standar (SOP) piket disusun kembali sehingga pembagian tugas menjadi lebih jelas dan adil. Berdasarkan interpretasi peneliti, praktik tersebut paling mendekati mode kolaborasi dalam model ThomasKilmann serta selaras dengan kepemimpinan situasional dan dimensi pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional. Pendekatan kekeluargaan berperan menjaga hubungan antarguru, tetapi konsistensi penegakan aturan dan kedisiplinan tetap diperlukan.

## PENDAHULUAN

Sekolah merupakan organisasi yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, dan kepala sekolah dalam kerja sama sehari-hari untuk mencapai tujuan pendidikan yang sama. Dalam kerja sama tersebut, perbedaan pendapat dan kepentingan merupakan hal yang lazim terjadi. Perbedaan tidak selalu menimbulkan persoalan, tetapi apabila tidak dikomunikasikan secara baik, perbedaan itu dapat berkembang menjadi konflik yang mengganggu hubungan kerja. Oleh sebab itu, kepemimpinan berkaitan erat dengan pengelolaan konflik, karena pemimpin berperan mengarahkan, membuka saluran komunikasi, dan membantu anggota organisasi menyelesaikan persoalan yang timbul (Haya & Khusnuridlo, 2020).

Dalam organisasi sekolah, kepala sekolah menempati posisi yang paling sering bersinggungan dengan persoalan tersebut. Tugasnya tidak terbatas pada urusan administratif, sebab kepala sekolah berinteraksi langsung dengan guru dan tenaga kependidikan sehingga cara berkomunikasi dan mengambil keputusan turut membentuk iklim kerja. Sabariah et al. (2024) menemukan bahwa konflik internal di sekolah dasar umumnya bermula dari kesalahpahaman komunikasi dan perbedaan


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

pendapat, dengan penyelesaian melalui kolaborasi, akomodasi, dan kompromi. Temuan serupa dilaporkan Swandi dan Nasruddin (2025) pada konflik antarguru, yaitu kepala sekolah menerapkan komunikasi terbuka, pendekatan personal, forum kolaboratif, dan pelatihan internal, serta melibatkan guru agar keputusan tidak diambil secara sepihak.

Pengelolaan konflik juga tidak cukup dimaknai sebagai upaya meredakan perselisihan yang sedang berlangsung. Kepala sekolah perlu menelusuri sumber persoalan dan memperbaiki kondisi yang menyebabkan persoalan itu berulang. Rahman (2026) mengemukakan Model HNR (*Harmonization, Negotiation, Resolution*) yang memandang pemeliharaan hubungan, negosiasi, dan penyelesaian sebagai satu rangkaian, sedangkan Haya dan Khusnuridlo (2020) mengulas ragam gaya kepemimpinan dan cara pengelolaan konflik, termasuk pada lembaga pendidikan.

Di SDN 053975 Stabat Lama, persoalan yang menonjol adalah pembagian tugas piket dan pengawasan siswa, yang bersumber dari pembagian beban kerja yang belum selalu jelas serta koordinasi antarguru yang belum tertata. Peran komunikasi, kepemimpinan, dan pengelolaan perubahan di lingkungan pendidikan turut dibahas oleh Sobirin dan Nurhidayat (2025), Winarti (2025), serta Rohaini dan Fathoni (2025).

Rujukan yang ditelaah dalam penelitian ini mencakup strategi penanganan konflik internal secara umum di sekolah dasar (Sabariah et al., 2024), konflik antarguru pada masa transisi kurikulum (Swandi & Nasruddin, 2025), strategi kepemimpinan dalam manajemen konflik di lingkungan pendidikan (Rohaini & Fathoni, 2025), serta kepemimpinan dalam pengelolaan perubahan dan peningkatan kinerja guru pada jenjang menengah (Winarti, 2025; Sobirin & Nurhidayat, 2025). Berdasarkan rujukan tersebut, konflik yang bersumber dari tugas harian sekolah dasar, seperti piket, pengawasan siswa, tugas tambahan, koordinasi kegiatan, dan administrasi, belum diuraikan secara khusus. Ketegangan antara pendekatan kekeluargaan dan penegakan disiplin dalam penanganan konflik semacam itu juga belum banyak disorot. Penelitian ini mengisi celah tersebut.

Temuan lapangan dikaji melalui tiga kerangka teoretis. Pertama, kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994), yang memandang pemimpin menggerakkan anggota melalui visi bersama, keteladanan, motivasi, dan pertimbangan terhadap kebutuhan individu. Kerangka ini memungkinkan kepala sekolah dilihat tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai teladan yang dipercaya. Kedua, kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1993), yang berpandangan bahwa tidak ada satu gaya yang sesuai untuk semua keadaan sehingga pemimpin perlu mempertimbangkan jenis persoalan dan kesiapan pihak yang terlibat. Ketiga, model manajemen konflik Thomas-Kilmann (Thomas & Kilmann, 1974), yang membedakan lima mode penyikapan konflik, yaitu kompetisi, kolaborasi, kompromi, penghindaran, dan akomodasi, berdasarkan tingkat ketegasan dalam memperjuangkan kepentingan dan tingkat kerja sama dengan pihak lain.

Berdasarkan ketiga kerangka tersebut, dirumuskan empat ragam strategi sebagai lensa analisis, yaitu strategi komunikatif (membuka ruang dialog untuk memahami persoalan), kolaboratif (melibatkan pihak yang berkonflik dalam mencari solusi), mediasi (berperan sebagai penengah untuk mencapai kesepakatan), dan preventif (membangun sistem komunikasi dan budaya kerja agar konflik tidak


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

berulang). Model HNR (Rahman, 2026) digunakan sebagai pelengkap karena menekankan urutan pemeliharaan hubungan, negosiasi, dan penyelesaian. Keempat ragam strategi dan ketiga tahap HNR tersebut juga menjadi dasar penyusunan model konseptual pada bagian gagasan perbaikan: keteladanan dan pertimbangan individual (kepemimpinan transformasional) serta kepekaan terhadap situasi (kepemimpinan situasional) diwujudkan dalam strategi komunikatif, kolaboratif, mediasi, dan preventif, yang berjalan melalui tahap harmonisasi, negosiasi, dan resolusi hingga menghasilkan pengelolaan konflik yang sehat.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi bentuk dan penyebab konflik di SDN 053975 Stabat Lama, mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam menyelesaikannya, serta merumuskan gagasan perbaikan pengelolaan konflik di sekolah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif (Moleong, 2017; Sugiyono, 2019) untuk menggambarkan konflik di sekolah berdasarkan pengalaman dan penjelasan langsung pihak yang terlibat. Data dikumpulkan di SDN 053975 Stabat Lama pada September 2026. Informan berjumlah dua orang, yaitu kepala sekolah (KS) dan seorang guru (G1), yang dipilih secara purposif karena terlibat langsung dalam kegiatan sekolah, mengetahui bentuk konflik beserta penyelesaiannya, dan mampu menjelaskan cara kepala sekolah menanganinya. Identitas informan dirahasiakan dan dituliskan dengan kode KS dan G1. Sebelum wawancara, informan memperoleh penjelasan tentang tujuan penelitian dan menyatakan bersedia berpartisipasi secara lisan.

Data dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi. Pedoman wawancara terdiri atas sepuluh butir pertanyaan untuk KS dan sepuluh butir untuk G1, yang disusun berdasarkan empat aspek sebagaimana dirinci pada Tabel 1. Dokumentasi berupa foto kegiatan wawancara digunakan sebagai data pendukung dan tidak ditampilkan dalam artikel demi menjaga kerahasiaan identitas informan.

**Tabel 1.** Kisi-kisi pedoman wawancara

| Aspek | Indikator | Butir KS | Butir G1 |
|---|---|---|---|
| Bentuk dan penyebab konflik | Jenis konflik yang sering muncul; faktor penyebab; contoh konflik | 1, 2 | 1, 2, 7 |
| Strategi penyelesaian konflik | Langkah ketika konflik diketahui; cara menyikapi perbedaan pendapat; proses pengambilan keputusan; contoh penyelesaian; efektivitas penyelesaian | 3, 4, 5, 6 | 5, 6, 8 |
| Hubungan kepala sekolah dan guru | Pemeliharaan hubungan setelah konflik; kesempatan menyampaikan keluhan dan pendapat; sikap kepala sekolah | 7, 8 | 3, 4 |
| Tantangan, kelebihan, dan hal yang perlu dibenahi | Tantangan dalam memimpin; pandangan tentang kepemimpinan yang baik; kelebihan kepala sekolah dan aspek yang masih perlu diperbaiki | 9, 10 | 9, 10 |

Data dianalisis dengan model interaktif Miles et al. (2014) yang mencakup kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap kondensasi, jawaban informan dibaca berulang lalu dikelompokkan ke dalam lima tema, yaitu


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

bentuk konflik, penyebab konflik, strategi penyelesaian, hubungan kepala sekolah dengan guru, dan hal yang masih perlu diperbaiki. Pada tahap penyajian, temuan dirangkum dalam tabel dan uraian naratif. Pada tahap penarikan kesimpulan, strategi KS dibaca melalui empat ragam strategi (komunikatif, kolaboratif, mediasi, dan preventif) dan ditafsirkan dengan mode penyelesaian konflik Thomas-Kilmann serta Model HNR.

Keabsahan data diupayakan melalui triangulasi (Lincoln & Guba, 1985; Sugiyono, 2019). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan KS dan G1 untuk melihat kesesuaiannya, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan memadukan wawancara dan dokumentasi. Temuan juga dibandingkan dengan dua buku dan beberapa artikel jurnal tentang kepemimpinan dan manajemen konflik sehingga dapat diperiksa dari lebih dari satu sudut pandang. Karena bertumpu pada keterangan dua informan, interpretasi dalam artikel ini diposisikan sebagai cara membaca data dan bukan sebagai kesimpulan yang final.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Bentuk dan Penyebab Konflik

Menurut KS, konflik di sekolah ini sebagian besar bersumber dari urusan operasional dan administrasi. Konflik yang paling sering muncul berupa kesalahpahaman mengenai pembagian tugas piket harian, kedisiplinan dalam piket kebersihan dan pengawasan siswa, serta keberatan terhadap tugas tambahan di luar kegiatan mengajar. Penyebabnya, menurut KS, "bersumber dari keterbatasan alokasi sarana prasarana dan ambiguitas beban kerja dalam distribusi tugas" (KS). KS juga menyebut perbedaan kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi untuk administrasi yang sesekali memicu kesalahpahaman antarpendidik.

Keterangan G1 memperkuat gambaran tersebut. G1 menyebutkan adanya "kesalahpahaman antar guru / antara guru dan tenaga kependidikan terkait pembagian tugas tambahan" (G1), misalnya dalam kepanitiaan, pengelolaan Pekan Olahraga dan Seni (PORSENI), dan pengurusan administrasi kelas. G1 juga menyebutkan keterbatasan buku kurikulum terbaru untuk kegiatan belajar mengajar, yang dinilai bersumber dari keterbatasan sumber daya dan miskomunikasi. Ringkasan temuan disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Bentuk dan penyebab konflik di SDN 053975 Stabat Lama

| Bentuk konflik | Penyebab | Sumber |
|---|---|---|
| Kesalahpahaman pembagian tugas piket harian, termasuk pertukaran jadwal tanpa koordinasi | Pembagian beban kerja belum jelas; koordinasi kurang | KS, G1 |
| Kedisiplinan piket kebersihan dan pengawasan siswa serta keberatan terhadap tugas tambahan | Pembagian beban kerja belum selalu jelas | KS |
| Kesalahpahaman dalam kepanitiaan, PORSENI, dan administrasi kelas | Miskomunikasi dan kurangnya koordinasi | G1 |


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

| | | |
|---|---|---|
| Keterbatasan sarana dan prasarana, termasuk buku kurikulum terbaru | Keterbatasan sumber daya | KS, G1 |
| Miskomunikasi dalam administrasi berbasis teknologi | Perbedaan kemampuan menggunakan teknologi | KS |

Konflik-konflik tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat jenis. Pertama, konflik tugas dan tanggung jawab, yaitu kesalahpahaman tentang jadwal piket, pengawasan siswa, dan tugas tambahan. Kedua, konflik komunikasi dan koordinasi yang tampak pada kepanitiaan, PORSENI, dan administrasi kelas. Ketiga, konflik antarguru yang bersifat interpersonal, misalnya ketika seorang guru merasa bebannya lebih berat sementara rekannya dinilai kurang menjalankan tugas atau menukar jadwal tanpa koordinasi. Keempat, konflik sarana dan sumber daya yang berasal dari keterbatasan sarana serta perbedaan kemampuan menggunakan teknologi. Batas antarjenis tidak bersifat kaku karena satu peristiwa dapat memuat beberapa jenis konflik sekaligus. Keberatan atas jadwal piket, misalnya, dapat berawal dari pembagian tugas yang belum jelas sekaligus koordinasi yang kurang tertata.

Strategi Kepala Sekolah: Komunikasi Terbuka dan Musyawarah

Setelah mengetahui adanya konflik, KS memilih bermusyawarah dan membuka komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait. KS berupaya menelusuri akar masalah dari beberapa sisi sebelum mengambil keputusan, dan guru yang berbeda pendapat dipertemukan dalam suasana terbuka agar masing-masing dapat menjelaskan pandangannya. G1 membenarkan hal tersebut: KS mengajak pihak yang bersangkutan berbicara, mendengarkan kedua argumen tanpa menghakimi, dan lebih sering mengajak berdiskusi untuk masalah internal guru, perencanaan kegiatan sekolah, serta kendala pembelajaran. G1 menilai cara tersebut cukup efektif karena "musyawarah adalah cara yang paling efektif untuk menengahi perselisihan, agar keputusan bisa adil dan terkendali" (G1).

Contoh yang dikemukakan kedua informan adalah penyelesaian konflik jadwal piket. Sebagian guru merasa memperoleh jadwal piket atau pengawasan yang lebih berat, sedangkan guru lain dinilai lebih sering tidak menjalankan tugas atau menukar jadwal tanpa koordinasi yang jelas. KS mempertemukan guru-guru tersebut secara kekeluargaan. Setelah berdiskusi, sekolah menyusun kembali prosedur operasional standar (SOP) piket agar pembagian tugas lebih transparan, dan pertukaran jadwal diarahkan agar dilakukan dengan persetujuan pihak yang bersangkutan sehingga tidak merugikan guru lain. Dengan demikian, penyelesaian tidak berhenti pada permintaan agar setiap guru menjalankan jadwalnya, tetapi mencakup perbaikan aturan yang menjadi sumber persoalan.

Setelah konflik mereda, KS tetap menjaga hubungan dengan seluruh guru secara adil, memantau pelaksanaan aturan yang telah diperbaiki, dan membuka kesempatan bagi guru untuk menyampaikan keluhan, gagasan, dan aspirasi secara langsung. Tantangan yang dirasakan KS adalah kuatnya ikatan emosional antarguru, sehingga teguran dan penegakan disiplin perlu dilakukan dengan hati-hati agar penyelesaian satu masalah tidak melahirkan masalah baru.

Empat Ragam Strategi dan Gaya Penyelesaian Konflik

Apabila praktik tersebut dikaji ulang, tampak empat ragam strategi yang saling menopang sebagaimana dirangkum pada Tabel 3. Ragam komunikatif tampak pada kebiasaan KS mendengarkan sebelum memutuskan. Ragam kolaboratif muncul


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

ketika guru yang berselisih diajak berdiskusi dan SOP piket disusun kembali melalui diskusi tersebut. Ragam mediasi terlihat ketika KS berada pada posisi tengah dan mendengarkan kedua argumen secara adil tanpa menghakimi. Adapun ragam preventif tampak pada perbaikan aturan, pemantauan pelaksanaannya, dan pembukaan kesempatan bagi guru untuk menyampaikan keluhan sejak dini.

**Tabel 3.** Empat ragam strategi kepala sekolah dan praktiknya di SDN 053975 Stabat Lama

| Ragam strategi | Praktik di SDN 053975 Stabat Lama |
|---|---|
| Komunikatif | Membuka komunikasi dan bermusyawarah begitu konflik diketahui; mendengar akar masalah dari beberapa sisi sebelum memutuskan. |
| Kolaboratif | Mengajak guru yang berselisih berdiskusi bersama dan lebih sering berdiskusi daripada memutuskan sendiri; SOP piket disusun ulang sesudah diskusi. |
| Mediasi | Mempertemukan guru secara kekeluargaan dan mendengarkan kedua argumen secara adil tanpa menghakimi. |
| Preventif | SOP piket yang lebih transparan; aturan pertukaran jadwal dengan persetujuan; pemantauan pelaksanaan aturan; kesempatan menyampaikan keluhan dan aspirasi. |

Ditinjau dari model Thomas-Kilmann, mode yang paling menonjol menurut interpretasi peneliti adalah kolaborasi, karena KS mencari penyelesaian yang memperhatikan kepentingan semua pihak dan tidak memenangkan salah satu pihak. Unsur akomodasi tampak pada upaya menjaga perasaan dan hubungan antarguru, sedangkan unsur kompromi tampak pada aturan pertukaran jadwal yang mensyaratkan persetujuan pihak terkait. Pola ini serupa dengan temuan Sabariah et al. (2024) tentang kolaborasi, akomodasi, dan kompromi. Mode kompetisi, yaitu memutuskan dan menegakkan aturan secara tegas, tidak tampak menonjol, dan G1 memberikan catatan bahwa ketegasan masih perlu diperkuat. Mode penghindaran tidak muncul dalam keterangan kedua informan.

Dari sisi kepemimpinan, KS tampak menyesuaikan pendekatan dengan keadaan. Untuk kesalahpahaman jadwal, KS memilih dialog dan penataan aturan, sedangkan dalam urusan kedisiplinan KS berhati-hati karena kuatnya ikatan emosional antarguru. Kepekaan membaca situasi ini selaras dengan gagasan kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1993). Perhatian terhadap keluhan setiap guru, sikap adil, dan upaya menjaga suasana kerja yang nyaman mencerminkan dimensi pertimbangan individual dalam kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994). Namun, data yang terkumpul belum menjangkau visi bersama maupun upaya khusus memotivasi guru, sehingga kepemimpinan KS belum dapat disimpulkan sebagai transformasional secara utuh.

Keterkaitan dengan Model HNR

Praktik-praktik tersebut dapat dibaca melalui Model HNR (Rahman, 2026), yang terdiri atas harmonisasi (pemeliharaan hubungan), negosiasi (pencarian kesepakatan), dan resolusi (penyelesaian yang dapat dijalankan secara berkelanjutan). Keterkaitannya dirangkum pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Praktik kepala sekolah dalam kerangka Model HNR

| Tahap HNR | Praktik di SDN 053975 Stabat Lama |
|---|---|
| Harmonization | Pendekatan kekeluargaan; mendengarkan pihak yang terlibat secara adil tanpa menghakimi; menjaga hubungan secara adil setelah konflik selesai. |


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

| | |
|---|---|
| Negotiation | Mempertemukan guru yang berselisih dalam suasana terbuka; musyawarah sebelum keputusan dibuat. |
| Resolution | Penyusunan kembali SOP piket; aturan pertukaran jadwal dengan persetujuan; pemantauan pelaksanaan aturan. |

Pemetaan ini merupakan interpretasi peneliti dan bersandar pada keterangan dua informan. Pola yang tampak adalah KS tidak berhenti pada perdamaian antarpihak, tetapi mengubah aturan agar persoalan serupa tidak terulang. Pola ini sejalan dengan pandangan bahwa pengelolaan konflik perlu memperhatikan hubungan dan kondisi organisasi setelah konflik selesai (Rahman, 2026).

Perbandingan dengan Kajian Buku dan Penelitian Terdahulu

Sikap KS yang mendengarkan lebih dahulu dan tidak tergesa menentukan pihak yang bersalah menempatkan KS sebagai fasilitator pencarian solusi. Sikap ini sejalan dengan gagasan bahwa kepemimpinan mencakup kemampuan mengarahkan, berkomunikasi, dan membantu anggota menyelesaikan masalah (Haya & Khusnuridlo, 2020). Rahman (2026) menekankan urutan membangun hubungan, bernegosiasi, dan mencapai penyelesaian, sedangkan Haya dan Khusnuridlo (2020) membahas gaya kepemimpinan dan proses manajemen konflik secara lebih luas, termasuk di lembaga pendidikan. Kedua buku tersebut dapat digunakan secara berdampingan: pendekatan KS yang mengutamakan hubungan baik sesuai dengan pentingnya pemeliharaan hubungan dalam penyelesaian konflik, sedangkan musyawarah dan perumusan pembagian tugas secara bersama menunjukkan adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Temuan ini juga memiliki kemiripan dengan penelitian terdahulu. Swandi dan Nasruddin (2025), yang meneliti konflik antarguru pada masa transisi Kurikulum Merdeka, menemukan penerapan komunikasi terbuka, pendekatan personal, forum kolaboratif, dan pelatihan internal. Sabariah et al. (2024) menemukan bahwa konflik di sekolah dasar bersumber dari kesalahpahaman komunikasi dan perbedaan pendapat serta ditangani melalui kolaborasi, akomodasi, dan kompromi. Kesamaannya terletak pada pentingnya komunikasi dan keterlibatan pihak yang berkonflik. Perbedaannya, konflik di SDN 053975 Stabat Lama lebih banyak berkisar pada pembagian tugas, piket, pengawasan siswa, koordinasi kegiatan, dan administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi penyelesaian konflik tidak seragam di setiap sekolah dan perlu disesuaikan dengan jenis persoalan, hubungan antaranggota, serta kondisi sekolah.

Pendekatan Kekeluargaan dan Ketegasan

Pendekatan kekeluargaan tampak jelas dalam wawancara. KS menjaga hubungan dengan guru setelah konflik selesai dan memperlakukan guru secara adil, sedangkan G1 menyebut kelebihan KS, yaitu mampu menjaga suasana kerja tetap "kondusif dan nyaman seperti layaknya keluarga besar" (G1). Namun, G1 juga mengingatkan bahwa pendekatan kekeluargaan yang terlalu kental "membuat penegakan aturan administratif atau kedisiplinan menjadi terasa longgar dan diabaikan" (G1). Hal ini sejalan dengan kehati-hatian KS saat menegur guru, yang menurut KS berasal dari kuatnya ikatan emosional antarguru.

Berdasarkan analisis penelitian ini, pendekatan kekeluargaan tetap layak dipertahankan karena sekolah merupakan tempat kerja yang membutuhkan hubungan baik. Meski demikian, hubungan yang baik tidak berarti aturan dapat diabaikan. KS perlu menetapkan batas yang jelas agar setiap guru memahami tanggung jawabnya


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

sehingga kepemimpinan berjalan secara humanis sekaligus tegas dalam hal aturan dan tanggung jawab pekerjaan.

Telaah Kritis: Konflik sebagai Ruang Belajar Bersama

Temuan di SDN 053975 Stabat Lama menunjukkan bahwa konflik dapat dipandang secara lebih konstruktif. Perselisihan mengenai piket tidak serta-merta menandakan kegagalan kepemimpinan, tetapi dapat menjadi indikasi bahwa terdapat aturan yang belum adil atau komunikasi yang belum berjalan baik. KS yang menjadikannya bahan evaluasi, misalnya melalui penyusunan kembali SOP piket, mengubah konflik menjadi pembelajaran bagi organisasi. KS sendiri memandang kepemimpinan yang baik sebagai upaya menjadikan setiap konflik sebagai "momentum atau batu loncatan untuk melakukan perubahan dan perbaikan tata kelola sekolah" (KS). Meski demikian, pembelajaran itu belum tentu bertahan apabila tidak dipelihara melalui evaluasi bersama dan budaya kerja yang saling menghargai.

Komunikasi menjadi tema yang menghubungkan sebagian besar temuan. Sebagian besar bentuk konflik yang dikemukakan informan, mulai dari jadwal yang ditukar tanpa koordinasi hingga kepanitiaan dan administrasi, bermuara pada koordinasi yang kurang tertata. Dengan demikian, komunikasi yang transparan, dua arah, menghargai pendapat, dan berorientasi pada solusi merupakan fondasi kepercayaan warga sekolah, bukan sekadar pelengkap. Hal ini sejalan dengan penilaian G1 bahwa musyawarah membuat keputusan menjadi adil dan terkendali.

Keteladanan juga berperan. G1 menilai KS mampu menjaga suasana tetap kondusif serta mendengarkan kedua pihak secara adil tanpa menghakimi. Sikap tersebut memberi contoh bahwa perbedaan dapat dibicarakan tanpa saling menjatuhkan dan memperkuat penerimaan terhadap solusi yang dipilih. Penafsiran ini perlu disikapi dengan hati-hati karena baru bersumber dari satu guru; pandangan guru lain, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan orang tua siswa belum terjaring.

Gagasan Perbaikan Pengelolaan Konflik

Berdasarkan temuan dan perbandingan dengan rujukan di atas, dirumuskan lima gagasan yang berpotensi mengurangi konflik di sekolah:

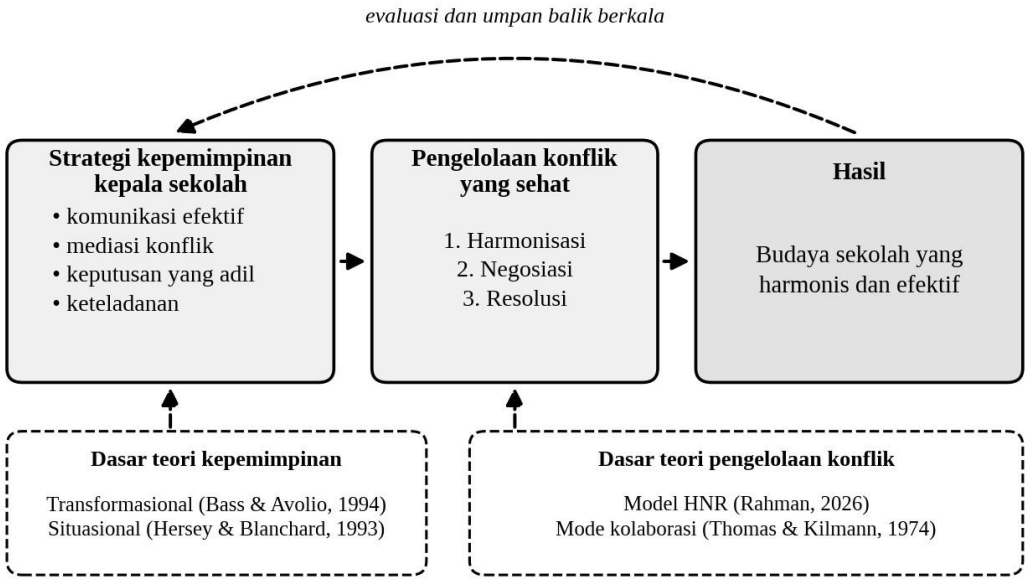
1. Pembagian tugas dibuat transparan. Jadwal piket dan tugas tambahan disusun secara jelas agar setiap guru memahami tugas dan tanggung jawabnya.
2. Pertukaran jadwal diatur. Guru yang hendak bertukar jadwal terlebih dahulu berbicara dengan guru yang bersangkutan sehingga tidak terjadi pertukaran sepihak.
3. Musyawarah dilakukan sejak persoalan masih kecil, sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih besar.
4. Pembagian tugas dievaluasi secara berkala untuk mengetahui apakah ada guru yang bebannya lebih berat atau tugas yang belum berjalan dengan baik.
5. Kekeluargaan berjalan beriringan dengan ketegasan. KS dapat dekat dengan guru, tetapi aturan administrasi dan kedisiplinan tetap diterapkan secara konsisten.

Kelima gagasan tersebut tidak hanya berfokus pada penyelesaian setelah konflik terjadi, tetapi juga mencegah persoalan yang sama muncul kembali.

Kelima gagasan tersebut dirangkum dalam model konseptual pada Gambar 1. Model ini disusun dari kerangka teoretis pada bagian pendahuluan: keteladanan dan pertimbangan individual (Bass & Avolio, 1994) serta kepekaan terhadap situasi


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

(Hersey & Blanchard, 1993) diwujudkan dalam strategi kepemimpinan berupa komunikasi efektif, mediasi konflik, keputusan yang adil, dan keteladanan. Strategi tersebut berjalan melalui tahap harmonisasi, negosiasi, dan resolusi (Rahman, 2026) dengan mode kolaborasi sebagai orientasi utama (Thomas & Kilmann, 1974), sehingga menghasilkan pengelolaan konflik yang sehat serta budaya sekolah yang harmonis dan efektif. Model ini masih bersifat konseptual dan perlu diuji pada penelitian lanjutan.




**Gambar 1.** Model konseptual strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan konflik

## KESIMPULAN

Konflik di SDN 053975 Stabat Lama pada umumnya berkaitan dengan komunikasi dan koordinasi, pembagian tugas piket, pengawasan siswa, tugas tambahan guru, keterbatasan sarana dan prasarana, serta pemanfaatan teknologi dalam administrasi, dan dapat diklasifikasikan menjadi konflik tugas dan tanggung jawab, komunikasi dan koordinasi, antarguru, serta sarana dan sumber daya. KS menanganinya terutama dengan komunikasi terbuka dan musyawarah, yang dapat dimaknai sebagai strategi komunikatif, kolaboratif, mediasi, dan preventif, dengan memberi kesempatan berbicara kepada pihak terkait sebelum keputusan diambil. Pada kasus piket, penyelesaian ditempuh melalui pertemuan bersama dan penyusunan kembali SOP piket agar lebih transparan.

Temuan ini sejalan dengan kajian buku dan penelitian terdahulu yang menekankan komunikasi, musyawarah, kerja sama, dan keterlibatan pihak yang berkonflik. Dalam kerangka Thomas-Kilmann, praktik KS paling dekat dengan mode kolaborasi, disertai unsur akomodasi dan kompromi. Pendekatan kekeluargaan membantu menjaga hubungan antarguru dan suasana kerja yang nyaman, tetapi perlu diimbangi ketegasan dalam penerapan aturan dan kedisiplinan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Informan hanya dua orang (KS dan satu guru) pada satu sekolah, data diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi tanpa observasi kegiatan, dan pengecekan hasil kepada informan (*member check*) belum


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional

dilakukan, sehingga temuan belum dapat digeneralisasi. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan orang tua siswa, menambahkan observasi, serta menguji model konseptual yang diusulkan. Bagi sekolah, transparansi pembagian tugas, aturan pertukaran jadwal, musyawarah terbuka, evaluasi tugas berkala, dan penerapan aturan secara konsisten dapat menjadi langkah pengelolaan konflik ke depan.

## DAFTAR PUSTAKA

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Haya, & Khusnuridlo, M. (2020). *Kepemimpinan & manajemen konflik*. El-Rumi Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Prentice Hall.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.

Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Rev. ed.). PT Remaja Rosdakarya.

Rahman, N. (2026). *Kepemimpinan publik dan manajemen konflik: Pendekatan integratif berbasis Model HNR (Harmonization-Negotiation-Resolution)*. Asha Publishing.

Rohaini, A., & Fathoni, T. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen konflik di lingkungan pendidikan. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora, 5*(2), 450–457. https://doi.org/10.37680/almikraj.v5i2.6287

Sabariah, S., Ulfah, A., Ikhwan, I., Rufi'i, R., Gunawan, W., & Hamid Bashori, A. (2024). Principals' strategies in managing internal conflict in elementary schools. *EduStream: Jurnal Pendidikan Dasar, 8*(1), 9–18.

Sobirin, & Nurhidayat. (2025). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (studi kasus di MA Al-Furqon Cimerak). *Jurnal Global Futuristik: Kajian Ilmu Sosial Multidisipliner, 3*(1), 8–15.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Swandi, & Nasruddin. (2025). Strategi kepala sekolah dalam mengelola konflik antar guru di masa transisi Kurikulum Merdeka. *DIKSI: Jurnal Kajian Pendidikan dan Sosial, 6*(2), 166–175. https://doi.org/10.53299/diksi.v6i2.2046

Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Xicom.

Winarti. (2025). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan di SMK Negeri 4 Bojonegoro. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 8*(1), 741–746. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i1.6456


Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional